心理科学进展 2018, Vol. 26, No. 5, 886–895
Advances in Psychological Science DOI: 10.3724/SP.J.1042.2018.00886

伦理型领导产生机制及影响因素*

李方君 熊玉双 李 斌
(暨南大学管理学院，广州 510632)

摘 要 领导者非伦理行为会对组织内外部造成严重的伤害，那么哪些因素会影响到伦理型领导的产生？伦理型领导的内涵应当包括下属伦理型领导感知。伦理型领导产生机制的理论基础，包括社会学习理论、道德认同理论、人格特质视角、三因素模型、组织认知神经学视角、伦理立场理论、CPM 理论和领导分类理论。伦理型领导及下属伦理型领导感知的影响因素，包括领导者的个人特质、认知因素，和下属的公平感、地位感，以及组织和社会情境等因素。未来研究应更多关注于伦理型领导影响因素的实证研究。

关键词 伦理型领导；下属伦理型领导感知；个人因素；情境因素
分类号 B849:C93

1 引言

安然公司原本是世界上最大的能源、商品和服务公司之一，2001 年却被曝出财务造假的丑闻，公司的高级管理层被指控存在疏于职守、虚报账目、误导投资人以及牟取私利等不道德行为，最终导致安然公司迅速走向破产。三鹿集团、麦当劳、大众等公司，也曾因为领导者的非伦理行为而遭到消费者的抵制。领导者非伦理行为致使组织遭受严重损害的现象不仅引发了公众的普遍关注，也引起了学者对伦理型领导(ethical leadership)的研究兴趣。

过往的实证研究大多关注于伦理型领导的结果。这些研究结果发现，伦理型领导无论是在组织层面还是在员工个体层面都发挥了积极作用。在组织层面，伦理型领导改善伦理文化、增强组织社会责任感、促进群体学习行为、营造组织公平氛围、提升组织绩效、增加组织公民行为(Wu, Kwan, Yim, Chiu, & He, 2015; Walumbwa, Hartnell, & Misati, 2017; Shin, Sung, Choi, & Kim, 2015)。在个体层面，伦理型领导提高员工积极工作态度(如，组织认同、自我效能感、心理安全感等)，增加积极工作行为(如，组织公民行为、领导成员交换、建言行为等)，减少员工消极行为(如，不道德行为、反生产行为、关系冲突等) (Zoghbi-Manrique-de-Lara & Suárez-Acosta, 2014; Walumbwa et al., 2011; Mayer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi, 2012; Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。相对成熟的后果研究来说，关于伦理型领导产生机制及影响因素的探讨较少。伦理型领导有什么样的特质？会受到哪些情境因素的影响？为什么下属会把领导者知觉为伦理型领导？伦理型领导产生背后的机制是什么？这些问题依然没有得到有效解决。本文旨在对伦理型领导的产生机制及影响因素进行系统梳理，以期对未来的研究有所启示。

目前的研究中，Brown, Treviño 和 Harrison (2005)对伦理型领导的定义和测量方法应用最为广泛(孙健敏，陆欣欣，2017)。Brown 等(2005)将伦理型领导定义为，领导者通过个人行为和人际沟通表现出合乎道德规范的适当行为，并通过双向的沟通、激励和决策的制定促使员工去表现这些行为。伦理型领导行为(ethical leadership behavior)同样采用伦理型领导(ethical leadership)的问卷来测量，可以认为伦理型领导行为和伦理型领导是同一个概念(Demirtas & Akdogan, 2015)。另外，目前国内关于伦理型领导(ethical leadership)的研究中，有的也将此概念翻译为道德型领导(涂乙冬，

收稿日期：2017-04-11
* 国家自然科学基金项目(71602076; 71601084; 71571087)和广东省自然科学基金项目(2016A030313113, 2017A 030313398, 2017A 030308013)。
通信作者：李方君, E-mail: lifangjun@jnu.edu.cn

陆欣欣, 郭玮, 王震, 2014)。Brown 和 Treviño (2006)提出伦理型领导的影响因素有两个方面：领导者的个人因素和情境因素，领导者的个人因素包括领导者的宜人性、责任心、神经质、马基雅维利主义、道德推理和控制点；情境因素包括组织的伦理背景、伦理强度和伦理榜样。

Brown 等(2005)从行为方面对伦理型领导进行概念的界定，然而对于伦理型领导来说，仅仅表现出伦理行为是不够的，还应当考虑到下属对领导行为的理解和接受程度。只有当领导的伦理行为被下属识别和认可，下属才会认为该领导是伦理型领导，从而追随领导，表现出伦理行为(Giessner, van Quaquebeke, van Gils, van Knippenberg, & Kollée, 2015)。领导力的研究表明，下属自身的认知框架会影响他们对领导行为的看法(van Quaquebeke, van Knippenberg, & Brodbeck, 2011)。领导者在对复杂的伦理问题和伦理情境做出回应时，应考虑到他们和下属的伦理认知之间的差异，领导者对于自身行为和决策的伦理性的看法是基于自身视角的，而下属并不一定能理解领导的伦理决策和行为(Brown, 2007)。因此为了避免评价的偏差，伦理型领导必须关注下属对自己行为的感知和评价。再者，伦理型领导的测量是采用下属评价领导行为的方式,也反映出其内涵应当是伦理型领导和下属伦理型领导感知的结合。

通过对前人研究的梳理，本文回顾了伦理型领导产生机制的理论基础。在此基础上，从领导者因素、情境因素、下属因素三个方面来阐述伦理型领导及下属伦理型领导感知的影响因素。了解伦理型领导的产生机制和影响因素是理解伦理型领导产生或者发展的前提(Waldman, Wang, Hannah, & Balthazard, 2017)，从实践意义上来讲，有利于组织选拔和培养伦理型领导，增强组织的名誉和竞争力，并且对领导者自身的管理实践也有一定的启示作用。

2　伦理型领导产生机制的理论基础

社会学习理论。根据 Bandura (1977)的社会学习理论，学习不仅可以通过直接经验进行，也可以通过观察他人行为和后果进行替代学习来完成，榜样的权力和地位会提高个体模仿学习的可能性。因此，领导者可以通过观察他(她)的上级领导(高地位者)的行为及其结果进行替代学习，进而表现出和他(她)类似的领导行为。按此理，伦理型领导可能通过社会学习习得，职场中的伦理角色榜样有助于伦理型领导的产生和发展，伦理型领导的伦理特质和伦理行为都可以通过向伦理角色榜样学习而习得(Brown & Treviño, 2014)。

道德认同理论。道德认同代表道德对自我的重要性，是联结道德认知和道德行为的自我调节机制，道德认同高的人会把道德认同作为自我概念的核心，它可以随时处理信息及规范自己的行为(Aquino & Reed, 2002)，道德认同高的领导者会按照道德规范来约束自己，这对于领导者做出伦理决策和伦理行为会有积极的影响(Mayer et al., 2012)。

人格特质的视角。人格特质会影响到个体的心理和行为，并且具有跨时间和跨情境的稳定性(Roberts & DelVecchio, 2000)。伦理型领导也不例外，某些稳定的人格因素可能会促使领导者做出伦理领导行为。伦理型领导作为一个伦理的个人，需要在各种情境中都表现出稳定的伦理行为，才会被认为是伦理型领导。因此，基于人格特质的稳定性，其很适合用来预测伦理型领导(Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011)。

三因素模型。Marsh (2013)用访谈的方法对伦理型领导及其发展进行了定性研究，发现该概念包涵四个维度，正念(mindfulness:知道对和好)、参与(engagement:做正确的事)、真实性(authenticity:有做对和好的事的品格)和持续(sustainment)。伦理型领导的产生和发展是一个经验学习的过程，受到挫折经历(experiences with trauma)、差异性经历(encounters with diversity)、社会支持(experiences with supportive community)三个因素的相互作用。创伤经历使人认识到社会的多样性，产生了被支持的需要；受到社会支持使人们更愿意帮助他人，缓解来自挫折的创伤；多样性的经历使人们理解他人，能够面对挫折，为社会支持行为奠定了基础。伦理型领导的经验获得可以从三个因素中的任何一个开始，并在三个因素中不断循环。

组织认知神经科学的视角。神经学理论认为，个体复杂的认知、情绪、或行为现象，如道德判断和道德决策，可以用一个基于大脑不同区域之间相互联系的网络结构来解释；这一方法可以更好地丰富和发展相关领导力的结构和理论，进而预测相关的领导力(Ashkanasy, Becker, & Waldman,

2014)。神经科学的评估能够提供更高的生态学效度，这是传统的研究方法，比如基于问卷调查的研究所做不到的(Waldman, Wang, & Fenters, 2016)。最近的研究显示，伦理型领导也有其神经机制，大脑的默认模式网络(default mode network)连通性越高，伦理型领导也就越高(Waldman et al., 2017)。默认模式网络是大脑区域的一个神经网络，当大脑在清醒状态时，能够反映出个体在认知和行为等方面的状况(Buckner & Vincent, 2007)。其子系统包括内侧颞叶，内侧前额叶皮质和后扣带回的部分皮质，以及相邻的腹侧楔前叶及内侧、外侧和顶叶皮质(Buckner, Andrewshanna, & Schacter, 2008)。神经机制的研究有助于加强对伦理型领导的产生机制的理解，帮助人们更好地识别和预测伦理型领导。

伦理立场理论(ethical position theory)。伦理立场理论认为，伦理思想有两个维度，相对主义(relativism)和理想主义(idealism)。相对主义是指个体根据情境来决定自己的道德原则和行为，理想主义是指个体在所有的情况下都避免对他人造成伤害或负面影响(Forsyth, O'boyle, & McDaniel, 2008)。高相对主义的领导者会根据情境来随时改变自己的伦理原则，理想主义者则不想伤害任何人，想要以绝对公平的方式对待所有人，但职场中的公平应当是与贡献相对应的，高理想主义的领导可能会伤害到一些下属的利益，使他们得到的奖励和自己的贡献不对等。因此，相对主义较高的领导者和理想主义较高的领导者都会让人觉得是没有伦理原则的，从而影响到下属对自己的伦理型领导评价(Waldman et al., 2017)。

CPM 理论。CPM 理论认为，中国人对领导的期望不仅包括工作绩效 P (Performance)和团队维持 M (Maintenance)，还包括一个重要的方面，即个人品德 C (Character and Moral) (凌文辁，陈龙，王登, 1987)。基于该理论，若领导表现出的道德行为与下属内隐领导认知相匹配，下属将更愿意追随，表现出较高的工作满意度、动机、和绩效(李明，凌文辁，柳士顺, 2013)。

下属伦理型领导感知方面的理论视角总体较少，值得一提的是领导分类理论(leadership categorization theory)。领导分类理论认为，个体对他人的认知会受到对方地位和等级的影响，下属会因为领导者的地位高而对他们做出过高的估计(Levine & Butler, 1952)。也就是说，如果地位高的领导者和地位低的领导者做出同样的伦理行为，那么下属对前者的评价可能会更为积极(Pucic, 2015)。

3 伦理型领导及下属伦理型领导感知的影响因素

3.1 伦理型领导的影响因素

3.1.1 领导者人格特质

Kalshoven 等(2011)检验了大五人格和伦理型领导的关系，发现宜人性、责任心和情绪稳定性越高的领导者，伦理型领导也越高，宜人性反映了个体的合作和利他，高责任心和情绪稳定性的个体则会有更多的自控。另外，管理者的核心自我评价会对伦理型领导的产生有积极影响(王震，孙健敏，张瑞娟, 2012)。管理者的核心自我评价是管理者对自我人格的潜在的、深层次的觉知，核心自我评价比较高的管理者会用引导、授权和鼓励的方式去影响下属(Resick, Whitman, Weingarden, & Hiller, 2009)。

3.1.2 神经生理机制

研究表明，大脑的默认模式网络和伦理型领导存在正相关(Waldman et al., 2017)。另外，大脑的任务积极网络(task positive network)和默认模式网络之间的相互作用可能是伦理型领导的重要神经机制(Rochford, Jack, Boyatzis, & French, 2017)。大脑的任务积极网络主要和分析性思维相关，默认模式网络主要和社会情感性思维相关。伦理型领导的一个关键性问题是达到分析性思维(任务积极网络)和社会情感性思维(默认模式网络)的平衡。当我们运用分析性思维时，就会抑制自己的社会情感性思维，反之亦然(Boyatzis, Rochford, & Jack, 2014)。组织文化常常鼓励用非人性化的思维去处理道德问题(即分析性思维)，使领导者不得不抑制自己的情感来处理道德困境，从而导致其对同事，特别是下属和客户的非人性化对待(Rochford et al., 2017)。

3.1.3 领导者认知因素

Mayer 等(2012)把社会认知理论引入领导力领域，发现道德认同是伦理型领导的一个重要的影响因素。领导者的道德认同对伦理型领导有积极的影响，并且当下属的道德认同比较高时，这种积极影响会更强(Giessner et al., 2015)。道德认同是激发道德行为的重要动机，道德认同高的人

会去做他认为有道德的人应该做的事，即道德的行为，做出非道德的行为会导致他们的内部认知不协调以及自我谴责，这使得他们被视为道德领袖(Aquino & Reed, 2002)。

领导者的伦理思考和道德认知发展对伦理型领导的产生有积极的影响，领导者如果能在一个更高的道德认知发展阶段进行思考，那么就更可能被视为伦理型领导，道德认知发展高的领导者不仅会对事件有较高的伦理思考，也会把这种伦理思考应用到交流和行动中去影响下属对他的看法(Jordan, Brown, Treviño, & Finkelstein, 2013)。并且此类领导会关心下属的需求，重视下属的观点，公平对待下属，因此更可能被看作是有伦理的领导者(Kohlberg, 1981)。

De Hoogh 和 Den Hartog (2008)的研究发现，高社会责任感的领导者更可能会被视为伦理型领导。社会责任感反映了个体的道德和合法的行为标准、内部责任、关心他人、关心结果和自我判断五个方面(Winter, 1992)。高社会责任感的个体会有比较高的道德标准，他们会表现出利他行为，以及高度关注他人，因此社会责任感会成为道德利他动机的基础，也是伦理型领导的道德基础(Kanungo, 2001)。

领导者的伦理思想也会对伦理型领导有所影响，低相对主义的领导者会把自己的伦理原则一致地应用在所有情境中，会以平等和公正的方式对待所有人，低理想主义的领导者会考虑到下属的实际贡献和奖励对等，因此会被下属认为是有伦理原则的(Forsyth et al., 2008)。当领导者的理想主义和相对主义都较低时，下属对领导的伦理型领导感知会最大化(Waldman et al., 2017)。

3.1.4　组织及社会情境因素

伦理型领导不仅受领导者个体因素的影响，同时也受所处的组织和社会环境的影响(Greenbaum, Quade, & Bonner, 2014)。近几年来，一些学者对影响伦理型领导的情境因素进行了探讨。本文将主要的发现列举如下。

领导者在组织中面临的角色压力、短期绩效压力、上级的越轨行为和职场排斥都会降低伦理型领导(Greenbaum et al., 2014)。Greenbaum 等(2014)强调组织情境特别是绩效压力对伦理型领导的影响，他认为一些预期的负面后果(如短期绩效下滑)可能会导致领导者的不道德管理，不道德管理是伦理型领导受到阻碍的结果，不道德管理者在某些时候可能受伦理动机的驱使进行了伦理实践，然而如果这种伦理实践受到角色压力和短期利益下滑的阻碍，成为上级领导越轨行为的受害者或者受到工作场所的排斥，那么领导者就会放弃伦理型领导转而进行不道德管理。

Brown 和 Treviño (2014)发现在领导者的职业发展中的伦理角色榜样会对伦理型领导有积极影响，伦理角色榜样会促进伦理型领导的产生和发展。伦理角色榜样对伦理型领导的影响有两种：职场伦理角色榜样和童年伦理角色榜样。年长的领导者受职场伦理角色榜样的影响更大，而年轻的领导者受童年伦理角色榜样的影响更大。另外，Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes 和 Salvador (2009)的研究表明，伦理型领导是一个从高层到中层再到下属的瀑布模型，中层伦理型领导会受到高层伦理型领导的影响。

Frisch 和 Huppenbauer (2014)通过对伦理型领导的访谈，发现伦理型领导受到很多社会情境因素的影响，比如消费者，供应商，公司所有者，自然环境和社会法规等。教育和伦理角色榜样在伦理型领导的成长中起到了重要作用，受访的伦理型领导大多具有良好的教育背景，且受到过伦理角色模型或宗教人物的影响，如甘地、曼德拉、耶稣和佛陀等。最后，公司的其他利益相关者也会对伦理型领导有所影响。比如，政府对伦理型领导的公司减免税赋，客户更愿意选择伦理型领导的公司的产品，这些因素都有利于伦理型领导的产生和发展。

3.2　下属伦理型领导感知的影响因素

伦理型领导是被感知到的领导者的规范行为，并强化下属表现这种行为(Brown et al., 2005)。该定义偏向领导者行为，但当领导者表现出行为后，下属并不一定能感知到，这种情况下伦理型领导就起不到应有的效果 (Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。

3.2.1　不公平对待

研究发现，下属感知到的不公平对待，对伦理型领导的评价有消极影响(Zoghbi-Manrique-de-Lara & Suárez-Acosta, 2014)。Mayer 等(2012)认为伦理型领导的概念有三个核心模块，即伦理榜样、公平待人和积极管理道德。公平对待下属是伦理型领导的核心概念之一，领导者不仅要和下属交流，而且要给下属提供建言的通道和程序上的公平。

因此下属是否受到公平对待会影响到他们对伦理型领导的评价。

3.2.2 下属地位

Pucic (2015)发现下属的地位和他们对主管的伦理型领导的感知有积极相关，地位低的下属对伦理型领导感知较低，地位高的下属对伦理型领导感知较强。领导分类理论认为，领导的效能是由下属的理解决定的，下属对于较低级别领导的预期尤其具体，而越是具体的预期越难以达到(Lord, Phillips, & Rush, 1980)。这表明，低级别的领导在下属给予他们积极的领导特征之前，需要去满足下属相对具体的期望，这增加了他们被评价为伦理型领导的难度。社会认知理论认为下属对于领导的评价，存在由领导地位所带来的光环效应(Levine & Butler, 1952)。因此，地位高的领导者更可能被认为是伦理和有效的领导。

3.3 伦理型领导产生机制中的中介、调节效应

3.3.1 相对主义和理想主义

相对主义思想会中介大脑的默认模式网络对伦理型领导的积极影响，大脑的默认模式网络联通性越高，相对主义思想就越低，伦理型领导就越高，而理想主义思想会调节相对主义对伦理型领导的消极影响，低相对主义和低理想主义的领导者会表现出最强的伦理型领导 (Waldman et al., 2017)。

3.3.2 下属的道德认知发展

Jordan 等(2013)发现，下属的道德认知发展会调节对伦理型领导的感知，当下属的道德认知发展低于领导者的道德认知发展时，更容易意识到并理解领导者的伦理行为；当下属的道德认知发展比领导者高时，下属可能不会认为领导者的行为是非常伦理的。有研究表明，有相当一部分领导行为是由主体认知基础的影响来解释的(Lord et al., 1980)，因此，下属对领导者的评价很有可能部分取决于下属对领导者行为的认知理解。

3.3.3 下属的伦理认同

下属的伦理认同会调节领导者伦理认同对伦理型领导的积极影响，下属伦理认同比较高时，更可能把领导者感知为伦理型领导，伦理认同低的下属对领导者伦理行为的关注和理解相对较低，他们对伦理型领导的感知也会较少受到领导者伦理行为的影响(Giessner et al., 2015)。伦理认同高的下属对领导者的伦理行为会有更高的关注，并且会更加规范自身的行为(van Gils, van Quaquebeke, van Knippenberg, van Dijke, & De Cremer, 2015)。

综上，我们对可能会影响伦理型领导的因素进行归纳和总结(虚线的部分是未来一些可能的研究方向)，包括情境因素、领导者因素、下属因素三个方面，有些因素会影响到伦理型领导本人，而有些因素则会影响下属的伦理型领导感知，还有一些因素会调节二者之间的相互影响。如图 1 所示。

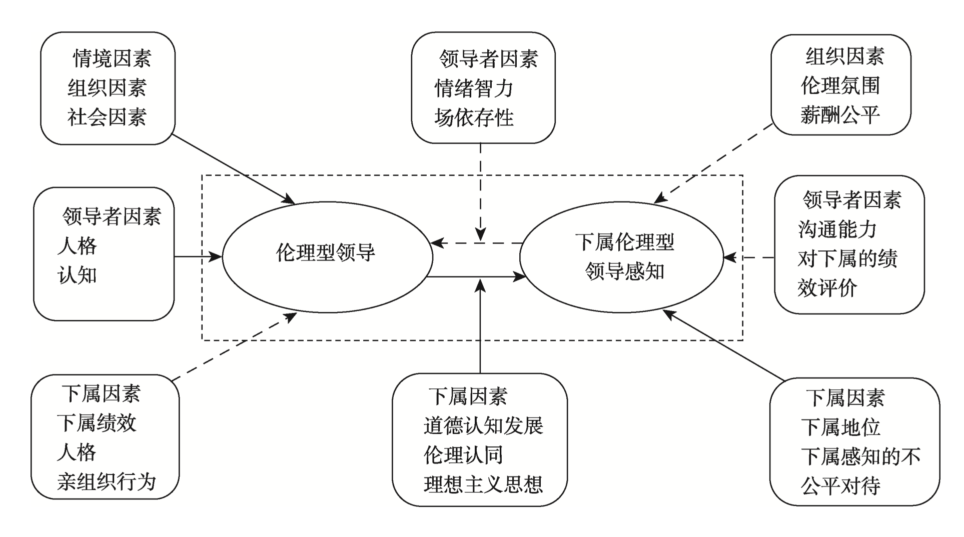


图 1 伦理型领导的影响因素

4　研究展望

组织的伦理问题一直广受社会的关注，伦理型领导产生机制和影响因素还需要进一步的实证研究，以帮助人们更深入的理解伦理型领导，进而在一定程度上预防组织的非伦理问题。此外，伦理型领导的研究也应考虑到本土的特色。具体而言，未来的研究还可以重点在以下几个方面进行探讨。

4.1　下属因素对伦理型领导的影响

下属的宜人性，情绪稳定性，责任心等人格特质。有研究表明，下属的宜人性、情绪稳定性和责任心和领导者的辱虐行为存在负相关，高宜人性的下属会有更多的助人行为，和上司的相处更加融洽；高情绪稳定性的下属会有更少的反常行为；高责任心的下属会对工作更加认真，组织性强，会让上司更加省心(Henle & Gross, 2014)。领导者在对待此类下属时，可能会用更加伦理的方式，因此下属的宜人性、情绪稳定性和责任心可能会对伦理型领导有积极的影响。

下属的绩效。有研究表明，根据情绪诱发理论，下属过高的绩效会诱发领导者的嫉妒，而下属过低的绩效会诱发领导者的愤怒，最终都导致领导者对下属产生辱虐行为(Li, Zhang, Law, & Yan, 2015)。因此，下属过高的绩效和过低的绩效都可能会对伦理型领导造成负向影响。

下属的组织公民行为和反生产行为。有研究发现，下属的反生产行为会引发领导者的辱虐管理(Lian, Ferris, Morrison, & Brown, 2014)。当下属表现出反生产行为时，出于对下属的惩罚，领导者可能会做出非伦理行为。而下属的组织公民行为会对组织产生积极的影响，出于对下属的激励和示范，领导者可能会表现出更多的伦理行为。因此下属的组织公民行为对伦理型领导可能有积极的影响，而反生产行为对伦理型领导可能有消极的影响。

4.2　领导者因素对下属伦理型领导感知的影响

领导者的沟通能力。领导者沟通能力较强，有利于建立良好的上下级关系，减少下属感知到的辱虐行为(Sager, 2015)。沟通能力强的领导者能减少下属对其的误解，因此，领导者的沟通能力可能会影响到下属的伦理型领导感知，领导者向下的沟通能力越强，下属的伦理型领导感知也会越强。

领导者对下属的绩效评价。领导者对下属的绩效评价越低，对下属的辱虐行为就会越多(Tepper, Moss, & Duffy, 2011)。领导者对下属的绩效评价较高，代表领导者对下属的认可，这样的下属会让领导者的工作更加轻松。出于社会交换机制，这可能会影响到下属对领导者的积极感知和认可，使下属的伦理型领导感知更高。

4.3　组织因素对下属伦理型领导感知的影响

组织的伦理氛围。组织的伦理氛围会影响到下属的工作态度和行为，强伦理氛围会使下属对工作更加满意，表现更多的伦理行为(Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998)。从社会比较的视角来看，如果组织的伦理环境较强，出于对比效应，领导者的伦理行为在一定程度上会被认为是一般行为，从而减弱下属的伦理型领导感知。

下属的薪酬。薪酬是下属在企业里工作最看重的因素之一(May, Korczynski, & Frenkel, 2002)。研究表明，薪酬公平会影响到下属的工作态度，如工作满意度、组织承诺感和离职意愿(Deconinck & Bachmann, 2007)。在组织中，如果下属感受到薪酬公平，即便领导者做出一些非伦理行为，下属也更偏向于选择忍受和理解，从而减少对领导者的负性评价。

4.4　领导者因素对下属伦理领导感知和伦理型领导的调节作用

情绪智力。领导者的情绪智力是指领导者管理下属情绪、满足下属情感需求的能力(George, 2000)。情绪智力高的领导者能够及时了解到下属的伦理型领导感知，并通过做出伦理行为来管理下属的伦理型领导感知，而情绪智力较低的领导者往往不能及时察觉或恰当管理下属的伦理型领导感知。

场依存性。场依存性高的人会更具有人际关系的取向，在做决策和行为时更多的利用外部社会的参照物，更加注重社会线索，在感情上也比较开放(Witkin & Goodenough, 1977)。在注意到下属的伦理型领导感知后，场依存性高的领导者在做出行为和决策时可能会受到下属伦理型领导感知的影响，从而表现出更多的伦理行为，而场依存性较低的领导者则不易受到下属伦理领导感知的影响。

4.5　下属的伦理感知对伦理型领导的影响

研究表明，下属的认知框架会影响到下属对

伦理型领导的感知(Jordan et al., 2013)，领导者的伦理行为会影响下属对其的伦理领导感知(Giessner et al., 2015)。那么下属对领导的感知是否会影响到伦理型领导？换言之，领导者如果知觉到下属认为他(她)是伦理型领导，是否会因此而增强自己的伦理型领导？未来可以进行一些相关的研究，以深化人们对下属伦理型领导感知和伦理型领导之间关系的认识。

4.6　组织伦理型领导和群体伦理型领导的影响因素和产生机制的差异

组织伦理型领导和群体伦理型领导的地位和职责是不一样的，因此他们在做出行为和决策时受到的影响因素也不一样。组织中不同层次的领导者需要做出不同类型的决定(Lawton & Páez, 2015)。因此，组织伦理型领导和群体伦理型领导的产生机制和影响因素可能存在差异。另外，伦理型领导对组织的伦理文化和伦理氛围会有积极的影响(Demirtas & Akdogan, 2015; Schaubroeck et al., 2012; Shin, 2012)。那么组织的伦理文化和伦理氛围是否会反过来影响伦理型领导？这些问题都有待日后研究。

4.7　应用多种研究方法降低评价偏差

目前领导力的研究方法还不完善，下属评价领导的方式可能会存在信息不充分的问题，而领导自我评价可能会有社会期望和自我偏差的问题。有研究表明，自我报告可能会造成偏差(Viswesvaran & Ones, 1999)。因此在对领导者进行评价时，需要采用多种方法及多个来源的评价者来降低评价偏差，更加全面客观地对领导者进行评价和研究。神经科学的方法给组织行为学的研究提供了新的视角，未来或许可以更多地应用神经科学的研究方法帮助人们深入理解组织和管理现象。

4.8　伦理型领导产生的中介、调节机制及其作用机制

领导者需要按照伦理原则行事(Brown et al., 2005)。然而领导者的决定可能是深谋远虑、复杂的，具有高风险的，这就要求领导者做出判断和决策，而不仅仅是规则的应用，因此，领导者需要考虑组织内外部的情境。伦理型领导可以理解为一个包含了很多伦理行为的复杂的领导结构(Lawton & Páez, 2015)。我们已经知道，人格会影响到伦理型领导(Kalshoven et al., 2011)。那么，当领导者表现出伦理领导行为时，下属如何分辨这种伦理型领导是基于人格还是基于情境？基于不同目的的伦理型领导对下属的影响及其作用机制是否会有差异？此外，目前的研究中对伦理型领导产生机制的中介效应和调节效应的研究还比较少，而探讨其中介和调节机制，对于进一步理解伦理型领导的产生有重要的理论和现实意义。

4.9　本土伦理型领导的发展

中西方存在文化的差异，中国人对领导的评价中，不可避免的要提及道德，它普遍出现在本土的领导力概念中，然而现有的研究还没有形成对伦理型领导的本土化定义。今后应该结合道家和法家的经典思想，发展基于本土文化的伦理型领导概念，更多探讨本土伦理型领导在影响因素、产生机制、作用机制方面的独特性，并开发出符合中国文化背景的伦理型领导量表。

参考文献

李明，凌文辁，柳士顺. (2013). CPM 领导理论三因素动力机制的情境模拟实验研究. *南开管理评论*, *16*(2), 16–25.

凌文辁，陈龙，王登. (1987). CPM 领导行为评价量表的建构. *心理学报*, *19*(2), 199–207.

孙健敏，陆欣欣. (2017). 伦理型领导的概念界定与测量. *心理科学进展*, *25*(1), 121–132.

涂乙冬，陆欣欣，郭玮，王震. (2014). 道德型领导者得到了什么？道德型领导、团队平均领导？部属交换及领导者收益. *心理学报*, *46*(9), 1378–1391.

王震，孙健敏，张瑞娟. (2012). 管理者核心自我评价对下属组织公民行为的影响：道德式领导和集体主义导向的作用. *心理学报*, *44*(9), 1231–1243.

Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(6), 1423–1440.

Ashkanasy, N. M., Becker, W. J., & Waldman, D. A. (2014). Neuroscience and organizational behavior: Avoiding both neuro-euphoria and neuro - phobia. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(7), 909–919.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Jack, A. I. (2014). Antagonistic neural networks underlying differentiated leadership roles. *Frontiers in Human Neuroscience*, *8*, 114.

Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership:: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, *36*(2), 140–155.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*,

17(6), 595–616.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics, 122*(4), 587–598.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134.

Buckner, R. L., Andrewshanna, J. R., & Schacter, D. L. (2008). The brain's default network: Anatomy, function, and relevance to disease. *Annals of the New York Academy of Sciences, 1124*, 1–38.

Buckner, R. L., & Vincent, J. L. (2007). Unrest at rest: Default activity and spontaneous network correlations. *NeuroImage, 37*(4), 1091–1096.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly, 19*(3), 297–311.

Deconinck, J., & Bachmann, D. (2007). The impact of equity sensitivity and pay fairness on marketing managers? Job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. *Marketing Management Journal, 17*(2), 134–141.

Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics, 130*(1), 59–67.

Forsyth, D. R., O'Boyle Jr, E. H., & McDaniel, M. A. (2008). East meets west: A meta-analytic investigation of cultural variations in idealism and relativism. *Journal of Business Ethics, 83*(4), 813–833.

Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics, 123*(1), 23–43.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027–1055.

Giessner, S. R., van Quaquebeke, N., van Gils, S., van Knippenberg, D., & Kollée, J. A. J. M. (2015). In the moral eye of the beholder: The interactive effects of leader and follower moral identity on perceptions of ethical leadership and LMX quality. *Frontiers in Psychology, 6*, 1126.

Greenbaum, R. L., Quade, M. J., & Bonner, J. (2014). Why do leaders practice amoral management? A conceptual investigation of the impediments to ethical leadership. *Organizational Psychology Review, 5*(1), 26–49.

Henle, C. A., & Gross, M. A. (2014). What have I done to deserve this? Effects of employee personality and emotion on abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, *122*(3), 461–474.

Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to executive–follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management, 39*(3), 660–683.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics, 100*(2), 349–366.

Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 18*(4), 257–265.

Kohlberg, L. (1981). *The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice*. New York: Harper & Row.

Lawton, A., & Páez, I. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics, 130*(3), 639–649.

Levine, J., & Butler, J. (1952). Lecture vs. group decision in changing behavior. *Journal of Applied Psychology, 36*(1), 29–33.

Li, Y. N., Zhang, M. J., Law, K. S., & Yan, M. N. (2015). Subordinate performance and abusive supervision: The role of envy and anger. *Academy of Management Proceedings, 2015*(1), 16420–16420.

Lian, H. W., Ferris, D. L., Morrison, R., & Brown, D. J. (2014). Blame it on the supervisor or the subordinate? Reciprocal relations between abusive supervision and organizational deviance. *Journal of Applied Psychology, 99*(4), 651–654.

Lord, R. G., Phillips, J. S., & Rush, M. C. (1980). Effects of sex and personality on perceptions of emergent leadership, influence, and social power. *Journal of Applied Psychology, 65*(2), 176–182.

Marsh, C. (2013). Business executives' perceptions of ethical leadership and its development. *Journal of Business Ethics, 114*(3), 565–582.

May, T. Y. M., Korczynski, M., & Frenkel, S. J. (2002). Organizational and occupational commitment: knowledge workers in large corporations. *Journal of Management Studies, 39*(6), 775–801.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal, 55*(1), 151–171.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership

flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 1–13.

Pucic, J. (2015). Do as I say (and do): Ethical leadership through the eyes of lower ranks. *Journal of Business Ethics, 129*(3), 655–671.

Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1365–1381.

Roberts, B. W., & DelVecchio, W. F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin, 126*(1), 3–25.

Rochford, K. C., Jack, A. I., Boyatzis, R. E., & French, S. E. (2017). Ethical leadership as a balance between opposing neural networks. *Journal of Business Ethics, 144*(4), 755–770.

Sager, K. L. (2015). Looking down from above: Measuring downward maintenance communication and exploring Theory X/Y assumptions as determinants of its expression. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 31*(1), 41–50.

Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Treviño, L. K.,... Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1053–1078.

Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics, 108*(3), 299–312.

Shin, Y., Sung, Y. S., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics, 129*(1), 43–57.

Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal, 54*(2), 279–294.

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*(3), 447–476.

van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., & Brodbeck, F. C. (2011). More than meets the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization processes. *The Leadership Quarterly, 22*(2), 367–382.

van Gils, S., van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly, 26*(2), 190–203.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (1999). Meta-analyses of fakability estimates: Implications for personality measurement. *Educational and Psychological Measurement, 59*(2), 197–210.

Waldman, D. A., Wang, D., & Fenters, V. (2016). The added value of neuroscience methods in organizational research. *Organizational Research Methods*, doi: 10.1177/1094428116642013.

Waldman, D. A., Wang, D., Hannah, S. T., & Balthazard, P. A. (2017). A neurological and ideological perspective of ethical leadership. *Academy of Management Journal, 60*(4), 1285-1306.

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research, 72*, 14–23.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 204–213.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275–1286.

Winter, D. G. (1992). Scoring system for responsibility. In C. P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 506–511). New York: Cambridge University Press.

Witkin, H. A., & Goodenough, D. R. (1977). Field dependence and interpersonal behavior. *Psychological Bulletin, 84*(4), 661–689.

Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: A moderated mediation model. *Journal of Business Ethics, 130*(4), 819–831.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Suárez-Acosta, M. A. (2014). Employees' reactions to peers' unfair treatment by supervisors: The role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics, 122*(4), 537–549.

The occurrence of ethical leadership: Antecedents and mechanisms

LI Fangjun; XIONG Yushuang; LI Bin

(*Management School, Jinan University, Guangzhou 510632, China*)

Abstract: Leader unethical behaviors cause serious damages to organizations, thus it is critical to understand the occurrence mechanisms and antecedents of ethical leadership. The connotation of ethical leadership should include the perceived ethical leadership. Theoretical perspectives on the occurrence of ethical leadership include social learning theory, moral identity theory, personal trait perspective, three-factor model, organizational neuroscience perspective, ethics position theory, CPM theory, and leadership categorization theory. The influencing factors of ethical leadership and perceived ethical leadership include leader personal traits and cognitive factors, subordinates' justice perception and status, and situational factors. Future research should pay more attention to the empirical research on the influencing factors of ethical leadership.

Key words: ethical leadership; perceived ethical leadership; personal factors; situational factors